经营探讨

# 发扬“背包精神”助力乡村振兴

◎ 李 晔

2018年中央一号文件提出全面部署实施乡村振兴战略，这为涉农金融机构特别是长期致力于服务“三农”的农信社指明了经营方向，带来了更多的市场和政策机遇。为此，如今的农信人应接过历史的接力棒，发扬老一代农信人传承下来的“背包精神”，大力支持乡村振兴战略。

“背包精神”是一种执着无私、艰苦奋斗的奉献精神；是农信社70年来长期扶持农业、扎根农村、服务农民的优良作风；是当年农信社员工背起帆布包，装上公章、票据，走村串户吸收存款、发放贷款、支持农业生产，主动上门服务而形成的独特精神。

在属于奋斗者的新时代背景下，农信社应延续和传承“背包精神”，在乡村振兴战略中推进普惠金融发展，满足农户多元化金融需求，助力“三农”高质量发展。

发扬“背包精神”，是全面助推乡村振兴战略的需要。农村经济发展是乡村振兴的基础，农信社要发扬“背包精神”，加大信贷支持力度，优化农村金融环境，实施金融精准扶贫，激发乡村振兴发展生机，提升支农惠农服务水平，按照“产业兴旺、生态宜居、乡村文明、治理有效、生活富裕”的总要求，助力农民增收、农业增效、农村发展。

发扬“背包精神”，是增强市场竞争力的需要。在当前农村金融市场进一步开放的形势下，农信社感受到了前所未有的压力，支持农村发展的银行业金融机构如雨后春笋般涌现，对农信社造成不小的冲击。因此，农信社要发挥服务网点多、涉及地域广的传统优势，发扬“背包精神”宣传金融服务，走上街头、深入社区，主动作为、上门服务，巩固老客户、拓展新客户，不断抢占先机，提高自身社会影响力。

发扬“背包精神”，是加快农村信用体系建设的需要。多年来，农信社不断创新信贷产品和服务，满足“三农”金融需求，并把农村信用体系作为农村金融体系建设的重要内容，实现了建立信用档案、评定信用等级、授信用信、结算开户、承担社会责任全覆盖。为了加快农村信用体系建设步伐，农信社要发扬“背包精神”，实施“走出去”营销策略，将小额农户信用贷款送到千家万户，加深农信社与“三农”的“鱼水情”。

发扬“背包精神”，是建立现代金融企业集群的需要。农信社要通过“背包精神”，引导员工拥有走在时代前列干事创业的进取心、服务“三农”矢志不渝的拼搏力、实现美丽农信梦的共同追求，从而为农信社建成富有活力的现代金融企业集群贡献力量。

“背包精神”体现的是一种使命感、一种责任心、一种信仰力。农信社只有坚持正确导向，脚踏实地地倾听、熟悉、了解来自基层的声音，才能在新的征程中继续发展壮大，在乡村振兴战略中发挥积极作用。

（作者单位：山西省阳泉市郊区农信联社）

# 关于农信社改制问题的思考

◎ 陆元金

当前，农信社改制为农商银行的工作进入攻坚阶段，各类新问题不断涌现，新要求、新思想与各项制度规定激烈碰撞，导致部分员工合规操作制度执行力逐渐下降。

主要表现在以下几个方面：

第一，某个营业网点在盘活压降不良贷款时，将客户的贷款利息和本金一起进行了重组。当检查人员指出违规事实时，网点主任和客户经理一再强调，该客户大力支持农信社工作、盘活化解不良贷款的意愿强烈，从农信社改制和减轻客户经济负担的角度考虑，就为其重新办理了贷款。

第二，在某个营业网点上报的大额贷款客户资料中，将砍伐后生长1年的桉树作为贷款抵押物，并按桉树生长5年后的市场价值进行评估。在审查讨论阶段，大部分农信社人员认为不能以预期价值作为评估依据，应以当前市场价值评估。而有的农信社人员则缺乏合规意识，认为该客户多年借款诚实守信、积极还款，应为其发放贷款。

第三，农信社在改制为农商银行的过程中，存在未成年人入股、股东资质不符合监管部门相关规定的问题。某个营业网点在接到将未成年人股东改为其监护人的通知后，在没有收集相关身份证件作为证明的情况下就进行了修改。

规范经营已成为当前银行业改革发展的重点任务，特别是2017年3月以来，银监会出台了“三三四十”等一系列监管政策，使强监管、严监管、严处罚成为监管工作的常态。同年，贵州省农信联社深入开展“规范年”活动，对信用风险、一线员工暨基层机构负责人关健岗位、会计基础暨柜面业务风险等进行排查，目的是通过加强监管，敢于正视问题，勇于“揭盖子、揭短板”，始终保持整治金融乱象高压态势，下决心处置一批风险点，严肃查处各类违规行为，让金融机构各类风险得到有效遏制。2018年，银监会发布的《关于进一步深化整治银行业市场乱象的通知》，对8个方面22个风险点进行重点整治，排查方案要求有什么排查什么、查实什么整治什么，有什么问题解决什么问题。这一系列监管“组合拳”的密集出台，表明监管部门整治银行业金融乱象的力度正在不断加大。

农信社改制就是通过明晰产权、完善各项规章制度、按照现代金融企业的管理要求进行改革。通过改制，让农信社成为经营机制更加灵活，各类风险得到有效管控的现代金融企业。农信社改制工作的开展情况，要通过各级监管部门层层验收审核，按照监管部门的要求进行审查。如果农信社违反制度规定办理各项业务，那么监管部门就会对其进行严格处罚。但如果农信社在改制工作中违反规章制度，或用改制的名义隐藏潜在风险，那么在今后的业务发展中将会给改制后的农商银行带来更大的风险和损失，农信社改制将失去意义。

（作者单位：贵州省册亨县农信联社）

# 如何做好银行柜面服务

◎ 段 纲 杨 冰

在手机银行、扫码支付等新事物不断涌现的当下，银行人工服务逐渐减少淡化。但尽管如此，柜台仍是银行的重要服务窗口之一，而柜台员工的仪表形态和服务水平代表着整个银行的形象。那么，银行柜员如何做好柜面服务，让客户高兴而来满意而归，笔者认为可以从以下几点出发：

一是保持微笑，用善意面对客户。柜面服务作为银行服务工作的最前沿，直接面对各种各样的顾客和问题，难免会遇到一些不讲理的客户、过激的话语。遇到这样的事，柜员需要调整自己的情绪，冷静思考问题根源，寻找解决办法，保持善意微笑，杜绝给客户带来“门难进、脸难看，事难办”的错觉。

二是与客户之间保持互相尊重。柜员作为银行的一线工作人员，辛苦指数较高，压力也不小，渴望得到别人的理解和尊重。柜员在工作中面对弱势群体时，要更加谦逊、友善、热情地为客户服务，切忌说一些嘲讽的语言，因为尊重客户就等于尊重自己。

三是以人为本，用包容对待客户。随着智能设备的增加，来柜台办理业务的客户中，中老年人的占比越来越大。不少中老年客户对银行业务不熟悉，难以保证柜员的解释能够很快被理解。这时，柜员要有包容心，控制好自己的情绪，包容客户的不理解和挑剔，以友好的态度、合理的方式解决沟通上的问题。

四是陷入僵局时，请保持沉默。许多柜员都会遇到在办理业务的过程中被客户误解、催促的情况，并且越着急越解释不清楚，客户反而认为自己是在辩解、逃避。此时，柜员应保持沉默，这样更容易安抚客户，达到“此时无声胜有声”的效果。沉默并不是懦弱的表现，相反是大智慧、高情商的显现，怎样有效化解争执，沉默是一门重要的必修课。

除此之外，柜员还应加强业务学习，提高服务水平。随着科技的进步，银行引进了更多人工智能设备为客户提供便捷高效的服务。如果柜员不能快速专业地为客户答疑解惑、解决问题，那么，可能就会导致自己被智能设备取而代之。

（作者单位：贵州省修文县农信联社）

管理创新

# 浅析农商银行内控管理

◎ 杨秀云 李 艳

农商银行是我国银行业金融机构的重要组成部分，也是我国农村金融体系建设的重要支撑。但一些农商银行不重视内部控制管理，导致在经营方面出现了问题，对农村金融体系建设造成不利影响。

**农商银行内部控制管理的重要性**

内部控制管理是商业银行的重点工作之一，但当前一些农商银行在内部控制管理过程中存在很多问题，需要认真对待解决。特别是在党的十九大提出“乡村振兴战略”的背景下，农商银行通过内部控制管理，能够确保经营活动更有效地开展。

**农商银行内部控制管理存在的问题**

在新形势下，一些农商银行内部控制管理没有做到位，具体表现为以下几个方面：

一是内部控制制度不够完善。当前一些农商银行在制度建设方面仍然比较薄弱。比如，有的农商银行的内部控制制度已经是10年前制订的，与当前的新形势和新任务不相适应，特别是如何更好地开展电子银行业务的内部控制制度更是比较滞后。

二是内部控制体系比较落后。当前一些农商银行内部控制体系建设缺乏系统性，还没有形成内部控制的整体合力，而且也没有积极营造良好的内部控制环境，导致经营管理工作出现很多漏洞。

三是内部控制模式缺乏创新。在新的历史条件下，内部控制管理的重中之重是要创新，使现代化的内部控制模式得到有效应用。目前，部分农商银行没有把内部控制与经营风险控制结合起来，内部控制管理与外部环境的紧密度也不高；内部审计成为应付检查、应付上级的“形式主义”，并没有从问题入手开展内部审计。

**优化农商银行内部控制管理的路径**

通过加强内部控制管理，确保农商银行稳步发展，重点要在三个方面努力：

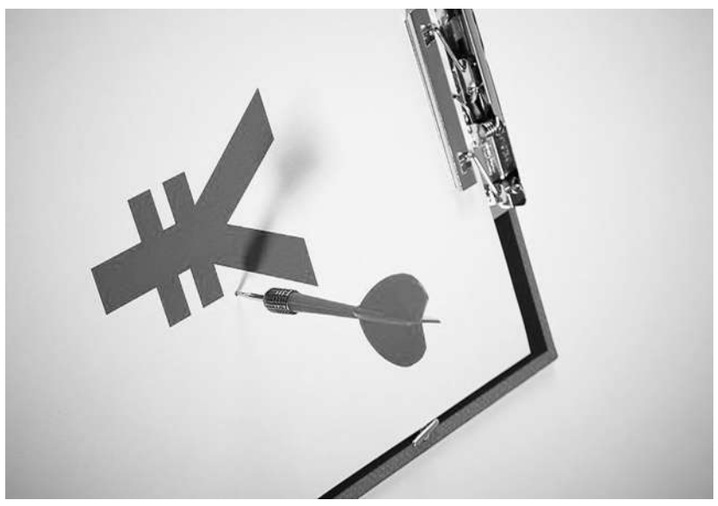
一是完善内部控制制度。对现有的内部控制制度进行深入研究和分析，找出薄弱环节和可能存在的风险点，并完善内部控制制度。此外，在制订内部控制制度之后，要把更多的时间和精力用于执行力建设方面。

二是优化内部控制体系。内部控制制度最薄弱的环节就是体系不完善，这需要从内部控制“四要素”入手，把内部控制环境建设作为重要基础，加强员工教育和引导工作，形成内部控制文化，实现内部控制管理的有效组织和实施。

三是创新内部控制模式。要着眼于强化内部控制管理的系统性和有效性，把创新内部控制模式作为战略性举措，既要对传统的内部控制模式进行改进，也要应用更具有实效性的内部控制模式。此外，要高度重视内部审计工作的深入开展，加强内部审计“独立性”建设，强化内部审计人员的职业素养，真正通过内部审计发现问题，并研究制订解决方案。

综上所述，尽管内部控制管理是农商银行的一项重点工作，但仍然有一些农商银行在这方面做的不到位。对此，农商银行应从战略高度出发，着眼于为“乡村振兴战略”提供金融支撑，推动内部控制管理取得新成效。

（作者单位：山东费县农商银行）



建言献策

# 完善农村金融机构绩效考核体系

◎ 支 军

近年来，随着我国金融市场竞争的不断加剧，在客户定位上聚焦于“三农”和中小企业的农村金融机构充分把握传统优势、政策支持等有利条件，走出了一条不同于大型商业银行的发展道路，牢牢占据农村金融市场的主阵地。在快速发展过程中，农村金融机构借鉴国有大型商业银行和其他股份制商业银行先进的绩效考核经验，加快经营理念转换，逐步提高科学管理水平，但从实际操作上看，农村金融机构的绩效考核体系仍有待完善。

**农村金融机构绩效考核体系存在的问题**

农村金融机构大多数以农村信用社、农村合作银行、农村商业银行的形式存在，其绩效考核主要包括经营类和管理类两个指标体系。经营类指标涉及经营规模、经营效益、资产质量、成本费用、业务拓展等方面；管理类指标则关注合规及审慎经营、内部管控等方面。总体上看，农村金融机构的绩效考核基本涵盖经营管理的各个方面，能够较好地推动业务快速发展，但仍存在一些问题使得发展方式略显粗放。

以部门考核为主，缺乏对具体岗位和个人的考核。虽然各地农村金融机构的法人形式有所不同，但绩效考核都以省联社考核区县级机构的纵向考核为主。省联社围绕业务发展的总体方向，设计出一套定量的指标体系，并以此为标准对下级机构下达当年各项业务发展的任务，各个机构再将任务指标逐步细分到下级机构，在确保总体任务完成的基础上，力争突破完成各项指标，以求获得较好的考核排名。这种绩效考核形式，以一个部门或机构作为考核的主体，任务指标逐层细分，但由于过分看重整体业务的发展，使得考核很难量化到具体岗位或个人，从而导致个人绩效表现较差，但所在部门绩效突出也会获得较高薪酬的现象发生。更重要的是，在农村金融机构总体战略制订、绩效计划、绩效考核、绩效辅导和反馈的系列活动中，由于缺少员工的积极参与，造成大部分基层员工将绩效考核简单地理解为是完成上级单位任务的工具和手段，不能有效调动员工的工作积极性和能动性，从而进一步导致农村金融机构工作效率低下和风险隐患提高。

以定量考核为主，缺乏对科学管理方式的关注。农村金融机构的绩效考核体系包括若干指标，除了涉及经营发展的业务指标外，一些强化合规经营、降低操作风险、加强内部管控等方面的管理类指标，也要作为整体任务指标的附属内容被量化考核。这虽然在一定程度上有利于农村金融机构加强管理，但由于企业的某些行为很难用分值衡量，特别是短期行为在当期考核中不能表现出结果，使得考核结果无法准确反映绩效。另一方面，由于经营指标的考核结果在很大程度上决定着被考核单位或分支机构的收入与费用，并直接关系到员工的薪酬收入，因此考核经营指标往往就成为被考核单位或分支机构在季度或年度考核时冲刺甚至人为调节的对象。同时，目前大多数农村金融机构仍将存款规模作为考核指标，为了完成任务或保持“合理”的年度基数，其往往会采取变相虚增（或虚减）存款、同业间相互调剂、加大揽存力度等方式调节存款规模，外延型增长方式特征明显。

以短期考核为主，缺乏对长期绩效的衡量和风险的约束。目前农村金融机构的绩效考核大多数实行按年度或季度考核，这容易导致被考核对象经营行为短期化，不利于长期发展。同时，许多农村金融机构当年的费用、员工收入与绩效挂钩，直接导致基层机构业务经营有明显的短期化倾向，他们在选择做什么业务、如何做业务时，往往只围绕当年的考核任务，而不会考虑中长期发展规划。此外，农村金融机构的考核较少关注经营风险，目前风险类的考核指标主要是不良贷款清收处置和不良贷款率，其他对风险计量的制约指标极少，基层机构出于多种因素考虑，往往会采用重组、放款稀释等“合理”策略提高贷款质量，掩盖贷款的真实性。

**农村金融机构绩效考核体系的改善建议**

加强沟通与反馈，增强员工参与度。农村金融机构要转变对绩效考核的认识，建立考核与被考核的双向沟通反馈渠道，将整体经营理念传导到每个员工，并将整体绩效、基层机构绩效和员工绩效相统一，提高员工的忠诚度和归属感，谋求长远发展。农村金融机构要提高员工的参与意识，可以从以下几个方面着手：首先应做好宣传解释工作，使所有员工对绩效管理制度实施的重要性和必要性有比较深入、全面和正确的认识。其次应让员工代表参与绩效管理制度和系统的规划、设计，使他们对绩效管理制度有更加全面深入的理解和认同。最后应尝试建立一个绩效管理的评审系统和申诉系统：一是允许员工对绩效考评结果提出异议，可就自己关心的事件发表意见和看法；二是给考评者一定的约束与压力，使其在考评中更加重视信息的采集和证据的获取，减少矛盾冲突和不利影响。

优化指标设计，完善考核体系。实行绩效考核的最终目的是，不断提升企业的综合素质、增强核心竞争力，单纯为了完成任务指标、提高企业利润的考核，显然与科学管理理念背道而驰。农村金融机构应不断完善整个考核体系，借助各种手段优化绩效考核流程：一是根据发展战略和风险管理水平，对相应的指标进行重新设计，增加贷款全流程管理、战略客户信贷集中度、新业务发展、风险资产结构等考核指标。二是要平衡计分、合理计量考核指标值，要从内部流程、财务效益、外部客户和发展能力等维度进行全方位考核，增加客户满意度、战略客户开发率、客户保留率等非财务指标；对各类考核指标分值进行科学设置，改善考核办法和标准，完善考核体系。三是要不断提高内部管理水平，提倡业务全流程管理的经营理念，提高合规管理类工作考核比重，强化事前预防和事中、事后监督。四是建立相应的考核配套制度，制订绩效管理的总流程和具体考评程序，并在执行过程中定期对工作目标进行复查，及时评估员工业绩、开展绩效辅导，帮助员工改善工作，确保完成预期目标，同时通过延后支付薪酬、开展教育培训会等方式，改善考核奖惩制度，加强长效激励机制建设。

更新经营理念，谋求长远发展。农村金融机构要在充分利用自身优势发展壮大的同时，积极学习国有大型商业银行和股份制商业银行的先进管理经验，发挥绩效考核导向作用。要正确处理短期利益与长期发展的关系，走可持续发展道路；要体现集约化经营和内涵发展经营理念，摒弃一味追求数量扩张、忽视风险防控的粗放式经营方式；体现明确的市场定位，制订切合自身实际的中期、长期发展战略，并做好全员宣传沟通，使员工充分了解企业发展方向并为之努力；要利用自身体制机制优势，培育牢固的客户基础，创造新的利润增长点，提高可持续发展能力和综合竞争力；要建立健全外部监管机制，有效发挥监管导向作用，一方面，在审计稽核、风险评级中重视对绩效考核机制的分析和评价，建立科学的绩效管理体系；另一方面，将绩效管理机制作为内部监管的重要内容，严格执行财务会计制度，完善业务费用管理和监督制度，抑制盲目规模扩张和非理性竞争行为。

（作者单位：甘肃天水麦积农合行）